

## **Compte-rendu 1<sup>ère</sup> partie de la journée de formation :**

### **Colloque CES RPS 16 avril 2010 : « la formation et la prévention des RPS » au Conseil Economique et Social**

#### **Ouverture :**

L'approche des RPS est en train d'évoluer en France. On sort du déni et de la focalisation sur la fragilité des individus. Les RPS sont désormais mieux envisagée comme étant à l'interface de l'individu et de sa situation de travail. On focalise moins le regard sur le stress.

Rappel des obligations d'employeur. Art. L412-1 : l'employeur est garant de la santé (physique et psychique) de leurs salariés : prendre en compte les RPS au travail n'est pas qu'un problème de santé individuelle mais aussi de management collectif. Il faut passer du registre individuel au registre collectif dans les accords collectifs mais aussi en formation, par exemple en formant tous les managers en les sensibilisant aux RPS et pas seulement en prenant en charge des individus pris isolément.

#### **1<sup>o</sup> conf. La problématique des RPS Isabelle BURENS (ANACT)**

Les RPS sont le plus souvent définis de façon parcellaire. Soit on ne parle que du stress (et on oublie les violences ou harcèlement) soit on ne se focalise que sur les causes (Perte de sens, pression, urgence...) ou les effets, les conséquences (maladies cardio-vasculaires, addictions, depression, burn-out...). La définition des RPS pour être claire doit se centrer aux risques et ne pas se limiter aux causes ni aux effets mais les englober. Par exemple, le stress a été défini avec cet état d'esprit lors de l'accord national interprofessionnel de juillet 2008. L'importance du vécu des salariés, le ressenti des salariés est pris en compte, leur perception est centrale. De plus, la possibilité que l'environnement puisse avoir une influence est également prise en compte. En revanche, cette définition est centrée sur l'individu et pas suffisamment sur le collectif de travail.

En matière d'évaluation des risques, 4 modèles prédominent (dont 2 validés scientifiquement, le Karasek et le Sigriest) ; ils pointent les facteurs qui peuvent entraîner une dégradation de la santé. Il est nécessaire d'avoir une approche globale, multi-factorielle, à la croisée de ces différentes approches.

- les facteurs évalués par le Karasek : la charge de travail + la latitude décisionnelle + le soutien social.
- les facteurs évalués par le Sigriest : le rapport entre les efforts pour atteindre les objectifs et la récompense qui en découle.
- Approche de la psycho-dynamique du travail : centrée sur le sens, sur l'utilité du travail du salarié tel que ressenti par lui-même.
- Approche de la clinique de l'activité : le pouvoir-agir du salarié (que peut-il créer, comment peut-il exercer et renforcer ses compétences ?).

Le rapport Gollac (oct. 2009) a pris tous ces facteurs et en a fait une synthèse en 6 familles de facteurs de risque :

- exigence émotionnelles du travail : relations au public, peur au travail.
- autonomie, marge de manœuvre, utilisation et développement des compétences.
- rapports sociaux, relations au travail : soutien, violences, conflits.
- conflits de valeur : conflits éthiques, qualité empêchée.
- insécurité de l'emploi : sécurité et soutenabilité.

Les enjeux des démarches de prévention de RPS

- Agir au niveau des causes dans l'organisation et transformer le travail
- Agir aux divers niveaux de décision de l'entreprise : du stratégique au local
- Faire débat autour de la santé au travail, sur le sens du travail, les représentations et le vécu au travail, la qualité, le devenir du métier

- Quelques éléments clés pour qu'une démarche de prévention soit efficace et durable
- Engagement de la Direction et accord social (partenaires sociaux)
  - Formation des acteurs avant de démarrer les actions de prévention pour savoir de quoi on parle
  - Prendre en compte l'histoire de l'entreprise
  - Combiner les méthodes subjectives et objectives
  - Impliquer l'encadrement sans le culpabiliser

## **2° conf. Les RPS réactions et pratiques des entreprises ; point sur la directive ministérielle. H. Lanouzière, DGT**

Beaucoup de DRH disent aujourd'hui : « on est arrivé au taquet, on est au bout de ce que l'on peut demander à nos salariés ». Nous sommes en train de payer le fruit de 30 années d'intensification du travail. Il faut trouver d'autres modèles. C'est pourquoi le plan d'urgence du ministère a été lancé et est en train de bien fonctionner.

Un grand enjeu : l'ingénierie sociale. La formation un grand levier pour la prévention des RPS. Il faut investir en formation auprès des 5 millions de managers français. L'enjeu n'est pas juridique. L'arsenal juridique est suffisant ; ce n'est pas en créant des textes supplémentaires qu'on fera bouger les choses.

Mais la formation ne résout pas tout. On ne peut se contenter de faire uniquement de la formation. C'est indispensable mais pas suffisant, sinon on risque de retomber dans les injonctions paradoxales : « prenez soin de vos collaborateurs mais continuez à leur mettre la pression pour atteindre les objectifs en constante augmentation ».

On constate que la santé au travail est montée d'un cran dans les préoccupations des entreprises. Les managers savent maintenant que toute décision d'entreprise a potentiellement un impact sur la santé au travail, particulièrement sur la santé psychique, cf. l'affaire France Télécom. Désormais, l'employeur doit se poser la question de l'impact sur la santé psychique des salariés lors de chaque décision prise au niveau de l'organisation. L'employeur a prise sur beaucoup de facteurs engendrant des RPS : la charge de travail... L'employeur est responsable de tout ce que l'organisation du travail peut générer comme problèmes sur la santé psychique des salariés.

Comment passe-t-on de la souffrance au travail à une approche plus positive comme le bien-être au travail ? On se complait en France sur le négatif. Il faut sortir de la souffrance et parler du bien-être. Certes, mais il ne faut pas rater la case des RPS. Les RPS sous-tendent l'existence d'un danger qui débouche sur un risque professionnel potentiel. On doit pouvoir l'évaluer, et l'employeur doit pouvoir agir sur ces risques. Sinon ce ne sont pas des RPS. Mettre en place des saunas ou des cours de yoga en place qui favoriseront le bien-être des salariés, c'est bien mais c'est loin d'être suffisant. Il faut aussi s'intéresser aux facteurs qui menacent l'intégrité psychique des salariés au sein de l'organisation.

La dernière décennie a permis de mettre d'accord les experts sur les concepts : désormais on sait que les RPS sont plurifactoriels, et qu'ils concernent autant les individus que l'organisation. Mais depuis 2002, date de l'obligation de prévention en matière de santé mentale au sein des entreprises, il ne s'est pas passé grand-chose. Il suffit de se pencher sur les documents uniques, il n'y a rien sur le volet « santé mentale ». L'accord ANI stress n'a pas été vraiment transposé. Il était donc important que les pouvoirs publics rappellent qu'il fallait agir sur ce plan là. L'affaire France Télécom a été la goutte d'eau qui a fait déborder le vase des RPS. D'où le lancement par X. Darcos du plan d'urgence.

Rappel des modalités du plan d'urgence : négocier sur les RPS, ou à défaut, mettre en œuvre un plan d'action concerté pour les entreprises de plus de 1000 salariés. Outiller les entreprises en matière de RPS pour les moins de 1000.

A la DGT, on défend un modèle *global* et *paritaire* :

- *global* : il faut échapper aux querelles de chapelle (approches comportementalistes vs. approches organisationnelles). A la DGT, on ne prend

pas position pour telle ou telle chapelle mais on tend plutôt vers une synthèse. Pour nous, l'employeur a pris sur 4 grandes familles de facteurs de risques sur lesquelles il peut agir, déjà en les évaluant :

- charge de travail ;
- relations de travail (avec la hiérarchie, reconnaissance, relations interpersonnelles, avec les usagers ou clients) ;
- tensions de valeurs (articulation vie privée/pro., sens du travail par rapport aux valeurs, qualité demandée...) ;
- changement (restructuration, déménagement, changement de chef d'équipe...). Les changements vont très vite et créent de l'incertitude.

L'évaluation doit porter sur ces 4 grandes familles de risque.

- *Paritaire* : la mise en place d'une politique de prévention des RPS ne passe pas seulement par la négociation avec les partenaires sociaux mais aussi par la concertation. Dans le domaine des conditions de travail, le bonheur ne se décrète pas ! La santé au travail ne se met pas en œuvre sans l'avis des intéressés. On n'impose pas par ex. un équipement de protection sans leur avoir expliqué les raisons et la façon dont il s'utilise. Si on n'obtient pas l'adhésion des salariés pour mettre en œuvre la prévention des RPS, ça ne marche pas. Quand elle est concertée, quand les salariés voient qu'elle leur est favorable, elle sera favorable à l'entreprise. Sinon on ne pourra plus obtenir plus de performance, puisque « l'on est au taquet »... Tout ne passe donc pas forcément par la négociation d'un accord d'entreprise. Il y a beaucoup de champs de concertation possibles à côté de celui des négociations. Beaucoup d'entreprises ont vu la nécessité de sortir des instances classiques (d'autant que quand elles saisissent le CHSCT, celui-ci doit prendre position en donnant un avis favorable ou défavorable, ce qu'il n'est pas toujours en mesure de faire). Elles ont créés des groupes de travail *ad hoc*. Par conséquent, on est bien au-delà de la consultation mais on n'en est pas encore au stade de signer un accord. On y retrouve des DRH, des managers, des représentants du personnel, des médecins du travail, des assistantes sociales. Ces groupes débattent sur les RPS. Ils se mettent le plus souvent d'accord sur la nécessité de se former, ne serait-ce pour savoir quoi mettre derrière le terme de RPS. Ainsi beaucoup d'accords de méthodes débouchent sur la nécessité de se former. Beaucoup d'entreprises ont des plans d'actions concertés avec les représentants du personnel qui ne déboucheront pas forcément sur un accord. Dans ces contextes, la mise en œuvre d'une politique de prévention des RPS n'est en rien une décision unilatérale, même sans accord.